

SIKERES MENEDZSEREK VALLOMÁSAI*

Három menedzser szakmai profiljának felvázolásával a szerző mind munkásságuk közös vonásaira, mint az azt alapvetően meghatározó társadalmi különbségekre mutat rá. Sikereségük egyértelműen és egységesen annak felismerésén alapszik, hogy a termékorientált szemlélettel szakítva a következetes ügyfél/vevő-orientáltság érdekében való munkálkodás kell, hogy minden gondolatukat, minden lépésüket meghatározza.

Az utóbbi két évben három sikeres menedzser könyve jelent meg magyarul: *Jan Carlzon*: Lapítsd le a piramist!, *Lee Iacocca*: Egy menedzser élete, *Makoto Kikucsi*: Japán csoda japán szemmel.

Carlzon a Stockholmi Közgazdaságtudományi Egyetem elvégzése után 1967-ben a legnagyobb svéd utazási irodánál, a Vingresornál kezdett dolgozni. 1974-ben, amikor a vállalat válságba került, vezérigazgatóvá nevezték ki, s a céget hamarosan talpra állította. 1978-ban a Linjeflyg, a svéd belföldi légitársaság vezérigazgatója lett. A veszteséges vállalatot – hatalmas kockázatot vállalva – a díjszabás csökkentésével(!) sikerült nyereségesé tennie. 1981-ben az ugyancsak veszteséges SAS légitársaság vezérigazgatói tisztét vette át, és egy év alatt – a teljes árat fizető üzletemberekre szabott szolgáltatásokkal emelve bevételét – ugyancsak nyereségesé tette a vállalatot. 1983-ban a tekintélyes *Air Transport World* a SAS-nak ítélte „Az év légitársasága” címet.

A szegény olasz bevándorlócsaládból származó *Iacocca* a betlehemi Lehigh Műegyetemen menedzsmentet hallgatott, majd az előkelő Princeton Egyetemen ösztöndíjasként szerzett doktorátust. 1946-ban lépett be a Fordhoz mérnök-

gyakornokként. Gyorsan haladt felfelé: 1960-ban Henry Ford kinevezte a konszern elitreszlege, a Ford márkarészleg vezetőjévé. 1970–1978 között a konszern vezérigazgatója; 1978-ban személyes ellentétek miatt a Ford utcára rakta. A sok ajánlat közül ekkor a bajban levő Chrysler ajánlatát fogadta el: 1978-tól vezérigazgató, 1979-től az igazgatótanács elnöke. A második olajválság a Chyslert a csőd szélére sodorta. Kemény harcok árán sikerült 1,5 milliárd dollár kormánykölcsönnel a csődveszélyt elhárítani, és sikeres átszervezéssel, gyártmányfejlesztéssel a Chyslert annyira nyereségesé tenni, hogy a kormánykölcsönt az 1990-es lejárát előtt hét évvel visszafizette.

A japán elektronika egyik kiemelkedő egyénisége *Makoto Kikucsi*. Munkássága egybeesik a tranzisztor történetével: 1948-ban találták fel az Egyesült Államokban, s Kikucsi ebben az évben végzi el a Tokiói Egyetem fizika szakát és lép be az állami Elektrotechnikai Laboratóriumba, ahol szegényes körülmények közt rögtön tranzisztor-kutatással kezd foglalkozni. 1960-ban UNESCO-ösztöndíjjal a Massachusetts Institute of Technologyban (MIT) dolgozik, s a tranzisztor feltalálójával, a Nobel-díjas *Shockley*vel és másokkal épít ki tartós kapcsolatokat. 1974-ben átmegy a Sonyhoz, annak fejlesztési igazgatója lesz. Kikucsi voltaképpen nem saját életrajzát, nem munkásságát írja le, hanem külföldieknek próbálja bemutatni és megmagyarázni a japán elektronika fejlődését: a tanulást az Egyesült Államoktól, az

* Első két tanulmányunkat a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetési és Szervezési tanszéke kiadásában 1995-ben száz számozott példányban megjelent *MáriásKönyv*-ből vettük át, hogy annak mondani-valóját szélesebb olvasókörztségünk elé tárhassuk.

utólérést és a felkészülést a hetvenes években az átmenetre, az LSI (nagy integráltsági fokú áramkörök) korszakából a VLSI (az igen nagy integráltsági fokú áramkörök) korszakába.

A három sikersztóri közös jegye elsősorban az, hogy olyan korszakban játszódnak le, amikor a menedzsmentben az ún. emberi tényező volt a főszerep mindenütt a világban. Nyugat-Európában és Észak-Amerikában a hetvenes évek kezdete óta a menedzsmentben az emberi magatartás kapott kiemelt figyelmet, és elsősorban a szociológiai és pszichológiai vezetési módszereket tekintették haladóknak. Nem véletlen, hogy *Iacocca* szerint, visszatekintve egyetemi tanulmányaira, a pszichológia és a körlelektan a leghasznosabb tantárgy. Feltűnő, hogy az emberi tényezőt mellőző, ma is világszerte oktatott Taylor-féle mérnöki „tudományos menedzsmentet” *Iacocca* meg sem említi, jóllehet fél évszázaddal korábban az éppen a Bethlehem Steelnél született, amelynek a Lehigh Egyetem a kaderszállítója. *Carlzon* „vezetési módszertana”, marketingpolitikája is tele van pszichológiai megoldásokkal. A japánoknál az emberi tényező mindenkor vezető szerepet játszott. A tízes években például tanulmányozták a taylori módszereket, de azokat éppen emiatt vetették el.

A három eset ugyanakkor számos tekintetben külső, azaz a menedzserektől független dolgok, főleg a történelmileg kifejlődött társadalmi környezet különbözősége miatt eltér egymástól. Vannak különbségek az Egyesült Államok és Svédország között is, a fő eltérések azonban inkább Japán és a nyugati tőkés világ közt figyelhetők meg. *Kikucsi* – mint azt az előszóban kifejti – maga is arra vállalkozik, hogy a „japánok kiismerhetetlen cselekedeteit” megmagyarázza. Ez nagyjából sikerül neki. Figyelembe kell azonban venni, hogy *Kikucsi* egy tudományterület fejlődését vázolta fel, s egy viszonylag szűk tudományterület társadalmi háttere jóval kisebb, mint az ügyfelek tömegével dolgozó, munkások és alkalmazottak ezreit foglalkozó vállalatoké.

A főbb eltérések a japán és a nyugati társadalom közt figyelhetők meg.

– A japán társadalom legtöbb sajátos jegye a feudalizmusból maradt fenn, és pedig azért, mivel a feudalizmust – a nyugati világgal ellentétben – nem forradalom söpörte el értékeivel és intézményeivel együtt, hanem viszonylag békés belpolitikai krízis döntötte meg, továbbá, mivel a liberálkapitalizmus és a polgári demokrácia értékei és intézményei – a monopolkapitalizmus gyors megérése miatt – csak részben tudtak kifejlődni.

– A japán társadalom egyik legősbibb eleme a *csoportszellem*, a csoportszolidaritás, amely a középkori családi háztartás intézményére, annak értékeire vezethető vissza. A csoportszellem azt jelenti, hogy az egyén alá van rendelve a csoportnak, a közösségnek. A társadalom – éles ellentétben a nyugatiakkal – nem ismeri el az egyéni érdeket, az egyéni teljesítményt (ezért például nem volt Japánban sohasem egyéni teljesítménybérézés), nincs egyéni, csak csoportkreativitás. Megfigyelhető, hogy *Kikucsi* sohasem saját egyéni teljesítményéről, munkájáról, hanem kutatócsoportja vagy általában a japánok eredményeiről ír.

Mindenki és minden vállalat, szervezet valamilyen csoporthoz, „nagy családdhoz” tartozik. A csoportszolidaritás azt jelenti, hogy a csoporttagot, ha bajba kerül – akár a saját hibájából is – a többiek megvédik, segítik.

A japán társadalom nem helyesli az egyéni véleményt (honne), a „nyilvánosan kimondott” véleményt (tatamae) fogadja el. Ez utóbbi azt jelenti, hogy a csoporttagnak a csoport érdekét kifejező véleményt kell kimondania. Erre a japán embert tulajdonképpen egész élete során, többek közt a sűrű vezető-továbbképzés keretében nevelik. Ezért van valószínűleg az, hogy a fiatalabb japánok még azt tartják, kétféle vélemény van, s nekik a nyilvános véleményt kell kimondaniuk. A középkorúak szerint a kétféle vélemény közelít egymáshoz, az idősek szerint egybeesik. Az érdekegyeztetésnek ezt a módját az Egyesült Államokban, Svédországban (és másutt) legfeljebb a szigorúbb szerzetesrendek tagjai értik meg. Azt, hogy mi a csoport vagy még inkább a vállalat érdeke, a vállalati „filozófiából”, „értékekből” kell a dolgozónak levezetnie. Minden jelentősebb vállalatnak vannak írott értékei, van filozófiája, s ezek alapján kell a dolgozónak véleményt formálnia vagy cselekednie. Hibázni általában lehet, de a filozófia, az értékek megértése súlyos vétés.

– A japán társadalomban a tekintély és „az emberi tényező”, az ember tisztelete a 2500 éves *konfuciánus etikára* vezethető vissza. A japán konfuciánus etika szerint egyfelől az uralkodóval szemben feltétlen engedelmességre van szükség, másfelől az uralkodó sohasem mondhat le a nép bizalmáról. A mai modern Japánban is a főnök tekintélye vitathatatlan, utasításával, sőt még kívánságaival szemben a habozás is bűnnek számít. Ugyanakkor a főnöknek ápolnia kell személyes kapcsolatait beosztottaival, támaszkodnia kell kezdeményező készségükre, biztosí-

tania kell támogatásukat a döntések végrehajtásában stb. Az a vezető, aki beosztottait nem tudja mozgósítani, elveszett.

– Az európaiak, észak-amerikaiak nagy súlyt helyeznek a döntéshozatalra, a fő cél a jó döntés. A latin eredetű angol decision (döntés) szóban a cisio vágást, a töprengések, tárgyalások elvágását jelenti. A keleti felfogás szerint semmi soha nincs véglegesen eldöntve. A filozófiai hagyomány hangsúlyozza a folytonosan kibontakozó eseményekhez való alkalmazkodást. A japán ember számára ezért az a racionális, hogy a megváltozott körülményekhez, feltételekhez alkalmazkodjék, s szükség esetén a döntést korrigálja. Számára a végrehajtás a lényeges mozzanat, s nem a döntés, mivel a döntés önmagában még sohasem változtatta meg a valóságot.

A japán ember, akár minőségikör-beli, akár igazgatótanács-beli döntésről van szó, csak a teljes konszenzussal hozott döntést fogadja el. „A kisebbséget nem lehet legázolni“, ezért meg kell győzni, „a kiálló szöveget be kell verni“. A többségi döntés a japán ember számára értelmetlen.

Ennek a felfogásnak a végrehajtás szempontjából van jelentősége. Mivel végül is a döntés teljes egyetértéssel születik, senki nem mondhatja, hogy véleményét nem vették figyelembe. Ily módon senkinek sincs lehetősége, hogy a végrehajtást gátolja, akadályozza. A közös döntés hatékonyan mozgósít a végrehajtásra. Ezért a végrehajtás – a viszonylag alacsony munkaintenzitás (!) ellenére – igen gyors. Mindhárom országban lényeges az eltérés a vállalatoknak a kormányhoz és a szakszervezetekhez való viszonyában.

Az *Egyesült Államokban* – mint az *Iacocca* is kifejti – erős szembenállás van, sőt háború dúl, fegyverszünetekkel tarkítva. A külkereskedelemben például a kormány a protekciónizmus ellen van, a szabad kereskedelem elvére hivatkozva nem védi, nem támogatja a vállalatokat. (*Iacocca* utal arra, hogy szabad kereskedelem Angliában csak az ipari forradalom kezdetén, az Egyesült Államokban pedig a második világháborút követő években volt, olyan időszakban, amikor Angliának, illetve az Egyesült Államoknak nem volt versenytársa.)

Svédországban a vállalatok viszonya a kormányhoz és a szakszervezetekhez már kevésbé van konfliktusokkal megterhelve. A SAS jórészt kormányérdekeltségű vállalat, emellett a légítársaságok állami szabályozás alatt vannak, s *Carlzon* érzékelhetően maga sem kívánja a szabályozás megszüntetését és a „szabad versenyt“. Eltérés az amerikaitól az is, hogy a dolgozóknak

törvény garantálja a beleszólás jogát, törvény korlátozza az elbocsátást, s a szakszervezet sem ellenfele a vállalatnak, mint az Egyesült Államokban, hanem inkább partnere.

Japánban a szakszervezetek vállalatonként szerveződnek, s a vállalati szakszervezeteknek is célja és érdeke a vállalati „nagycsalád“ prosperálása. Bár a japán vállalatok és a kormány, főleg a MITI (Ministry of International Trade and Industry – Külkereskedelmi és Iparügyi Minisztérium) között vannak csatározások, a MITI mégis elsősorban az „aggódó anya“ szerepét tölti be és a vállalatokat védi, segíti. Ez természetes is, hiszen a csoportszellem filozófiájából következik, hogy a legnagyobb család maga Japán, a vállalatok és Japán céljait, érdekeit pedig össze kell hangolni. Amikor *Iacocca Kubot*, a Mitsubishi Motor elnökét idézi, miszerint a japánok saját érdekeiket nézik, akkor ez Japán és a Mitsubishi Motor Co. összehangolt érdekeire vonatkozik.

A három országbeli társadalmi környezet különböző feltételei, hatásai után nézzük meg azt, hogy a sikermenedzserek milyen stratégiákat alakítottak ki, milyen felfogásokat érvényesítettek, milyen megoldásokat, módszereket alkalmaztak saját, a többiekétől kisebb-nagyobb mértékben eltérő környezetükben. Pontosabban: vizsgáljuk meg, magatartásuk mennyiben vezethető vissza az adott ország társadalmi környezetének hatásaira és mennyiben tulajdonítható saját kreativitásuknak, vezetési képességeiknek.

Termékorientáltság helyett üggyfélorientáltság

Carlzon meggyőzően fejti ki, hogy ma már nem elég a jó hardware, mellette jó szolgáltatást is kell nyújtani. Például a Linjeflyg belföldi légítársaság szerinte klasszikus termékorientált vállalat volt. A díjszabást a költségek és nem a piaci igények határozták meg. A magas jegyárak miatt utasai 95 százalékban a teljes árat fizető üzletek közül kerültek ki. Emiatt viszont a férőhelyek kihasználtsága alacsony volt, és a gépek keveset voltak a levegőben. Ezért azokon a járatokon, amelyekben alacsony volt a férőhelyek kihasználtsága, felére csökkentették a díjakat, hogy – erős propagandával – be tudják csábítani a turistákat és más utasokat. A jó kihasználás az alacsonyabb díjak mellett megfelelő menetrendet és gyakorlati járatokat jelentett (nem pedig jó étkezést és ita-lokat). A SAS esetében a piacot vizsgálva úgy látták, annak egyetlen stabil részét

az üzletemberek teszik ki: ezeknek – ellentétben a túristákkal – jó és rossz időben egyaránt utazniuk kell. Itt az üzletembereket célozták meg, kiszolgálásukra alakították ki az Euro Class-rendszert. Minden erőforrást, kiadást aszerint bíráltak el, szükség van-e arra az üzletemberek jó kiszolgálásához. Az utazó üzletembernek a legfontosabb a menet-rend (járatsűrűség és időpont), a pontosság. Az üzletemberek számára külön jegykezelő pultokat, repülőtéri várókat szerveztek, telefon- és telex-szolgáltatást vezettek be stb.

Carlzon szerint először azt kell meghatározni, kik legyenek az ügyfelek és mik az igényeik. A tudós *Kikucsi* a marketinggel érthetően nem foglalkozik, ezért célszerű megjegyezni, hogy a japán vállalatok általános piacpolitikája: „beférkőzni a résekbe”, vagyis az eddig ki nem szolgált ügyfeleket és ki nem elégített igényeket kell megragadni, s ezután „a réseket tágítani”.

A sikermenedzserek az értékesítés folyamatát is megfordították. *Carlzon* arról számol be, hogy a Linjeflygnél korábban a mérnökök mondták meg, mikor, milyen gépek állnak rendelkezésre. Az átszervezés után a marketingosztály közölte a műszaki operációs osztállyal, mit kell produkálnia. Ugyanez olvasható *Iacocca* könyvében is. A hagyományos detroiti eljárás a Fordnál az volt, hogy kifejlesztett egy új kocsit, s utána keresték a vevőt. *Iacocca* megfordította a sorrendet: az éhes új piac számára fejlesztették ki az új terméket, a közkedvelté vált Mustangot. A japánoknál is az utóbbi sorrend a természetes, s ez szervezetiileg is élesen kirajzolódik: a kereskedőház méri fel a piacot, állapítja meg a kielégítendő keresletet és termeltet az iparvállalattal, azaz a kereskedelem irányítja a termelést, nem pedig fordítva, mint az általában a nyugati iparban szokásos.

A piaci igények szolgálatába kell állítani a gyártmányfejlesztést is. *Carlzon* meglepő feltételezése: a repülőgép-fejlesztés számos káprázatos műszaki teljesítményt produkált, az utastér azonban alig változott. Eddig, például a Boeing 737-nél az utastér a repülőtörzs teljes belső terének csak a felét tette ki. A SAS ötlete: legyen az utasok rendelkezésére álló tér 80 százalék, így kényelmesebb. A Boeing vezetői előbb meglepődtek, de azután elfogadták az „utasorientált” repülőgép gondolatát, s 1985-ben ebbe az irányba fordult repülőgép-fejlesztés.

Az emberi kapcsolatok kezelése

A három sikermenedzser – mint arról már szó volt – olyan korszakban dolgozott, dolgozik –,

amikor a főszerep az emberé. Mindhárman többnyire másképp fejezik ki magukat, de általában ugyanarról van szó. Japánban „az ember tisztelete” parancsoló filozófia. *Carlzon* úgy fogalmaz, hogy „minden az alkalmazottakon múlik”, *Iacocca* pedig bevallja: íróasztalán nem áll számítógép-terminál (!), s szerinte a siker kulcsa nem az információ, hanem az ember. A nyolcvanas években szerinte az amerikai gazdasági életben a „legnagyobb probléma az, hogy a menedzsereket elárasztják az információk. Elkábulnak az özöntől, egyszerűen nem is tudják, mit kezdjenek vele”. Ezzel a megállapítással *Iacocca* igazolja a döntéselmélet neves képviselőjének, a Nobel-díjas *Simonnak* azt a megállapítását, hogy a MIS-ek (Management Information Systems – számítógépes vezetői információsrendszerek) megbuktak. *Simon* szerint a megoldás: a MIS-ek olyan új generációjának kifejlesztése, amely képes az információkat szűrni, szelektálni. *Iacocca* „földhöz ragadt”, de emberközpontú korszakhoz jobban illő felfogást képvisel: inkább az embert helyezi előtérbe, „a hajós típusú” embereket kedveli, akik tudják, miként kell a hatásköröket átruházni és a beosztottakat motiválni. Ehhez kapcsolható *Iacocca* azon megjegyzése, miszerint a japán munkást megfigyelve főleg azt értékeli, hogy annak „küldetése” van. (Ez a küldetés azonos a vállalat – már említett – „filozófiájával”, „értékeivel”.) Úgy látja, a japán menedzser és munkás egyenrangú, ezt állítja *Kikucsi* is. Mindenesetre jóval közelebb vannak egymáshoz, mind fizetésben, mind emberi kapcsolatokban, mint az amerikai menedzser és munkás. Egyébként ezt érzékelteti *Kikucsi* Japán és az Egyesült Államok társadalmi „rugós drót modelljével”. Az amerikai modellben az emberek kevés (jobbára alá- ill. fölérendeltséget képviselő) kapcsolattal fűződnek egymáshoz. Ezzel szemben a japánokat számos kapcsolat fűzi össze, s nagy befolyásuk van egymásra. Ha valamelyik mozdul, a sokféle rugó is megmozdul, azaz rögtön reagálnak mások is: támogatják, segítik egymást. Ahol viszont az individualizmus uralkodik, mint az Egyesült Államokban: ha valaki mozdul, csak ritkán mozdul vele más is.

A beosztottak nagyobb önállósága, a decentralizáció fontos témája az emberi kapcsolatok kezelésének.

Ügyesen világítja meg a decentralizáció problémáját és annak megoldását *Carlzon*. Az évi tíz millió ügyféllel csak a SAS frontvonalában dolgozók: a földi, a légi utaskísérők, a pogyászkezelők stb. kerülnek kapcsolatba. Egy-egy kontaktus

átlagosan 15 másodpercig tart. Ez a 15 másodperc az „igazság pillanata”, amelyben eldől, hogy a SAS sikert ér-e el vagy kudarcot vall. Az a kérdés, hogy a frontvonalbeli dolgozó e 15 másodperc alatt el tudja-e intézni az ügyfél esetleges problémáját. Ezalatt nincs lehetősége, hogy főnökéhez forduljon. Ha felkészült és van hatásköre, maga dönt, ellenkező esetben csak tovább küldheti az ügyfelet, ami kudarc. Tehát a frontvonalban szolgáló végrehajtókat kell decentralizációval döntést hozókká avatni, s az utasok kiszolgálásáért felelőssé tenni. *Carlzon* számára ez a természetes megoldás. A jobb megértés céljából vett példája: a futballjátékos az üres kapu felé száguld, aztán hirtelen otthagyja a labdát, a kispad felé szalad, hogy utasítást kérjen edzőjétől: berúgja-e a labdát. Ezt mindenki képtelenségnek tarja. A vállalati vezetőnek (éppúgy, mint az edzőnek) ki kell dolgoznia a célokat, az üzleti stratégiát, a vezérlő koncepciót, és csak azután decentralizálhat. Csak ekkor dolgozhatnak a dolgozók erejük és tehetségük teljes bedobásával, s vállalhatnak felelősséget az általános célból rájuk eső részből. *Carlzon* illusztráló példája a két kőfaragó ismert esete, akiket megkérdezik, mit csinálnak. Az egyik: „Kockát faragok ebből az átkozott kőből.” A másik: „Én is részt veszek a katedrális építésében.”

Iacocca más szavakkal ugyanezt fejt ki. Beosztottainak mozgósítására szerinte az a legjobb módszer, ha ismerteti velük terveit, „hadd vehessenek részt a játékban”, elmagyarázza céljait. A vezető nem lehet „egyszemélyes zenekar”, át kell ruháznia a munkát.

Az Egyesült Államokban és másutt természetesen, hogy a kormány által irányított (és más) programoknak konkrét céljuk van, pontosan meg vannak határozva a feltételek, a költségek stb. A hatalmas japán VLSI programban – írja *Kikucsi* – semmilyen konkrét cél nincs. Ez a jelenség meglehetősen általános: a japán dolgozói kollektívák, csoportok – kívülről nézve – viszonylag nagy önállósággal, kezdeményezési lehetőséggel dolgoznak. A valóságban számukra olyan felhívás, mint: „Csináljatok jól!”, konkrét lecke. A már említett vállalati filozófiák, értékek a különböző szituációkban ugyanis határozottan „eligazítják” őket.

Ilyesfajta önállóságot azonban sem a svéd, sem az amerikai menedzserek nem tudnak nyújtani. Igaz, főleg az Egyesült Államokban számos kísérletet végeztek a japán menedzsment-módszerek átvételére, s egyebek közt amerikai vállalatok is megfogalmaztak vállalati filozófiákat. Ez azon-

ban nem elég: a nyugdíjig tartó foglalkoztatás keretében a japán dolgozó állandóan tanulja a vállalat filozófiáját s annak alapos ismeretében tudja azt jól alkalmazni. Ez a lehetőség az amerikai és svéd vállalatoknál az eltérő munkaügyi rendszer miatt korlátozott.

A kapott önállósághoz nemcsak „vezérlő koncepció” (terv, filozófia stb.) szükséges, hanem biztonság is. *Carlzon* belátta, hogy ha a frontvonal dolgozóitól elvárja, hogy döntsenek, számot kell vetni azzal is, hogy a döntések kockázattal járnak. A kockázatvállalást elősegítendő a dolgozóknak biztonságérzetet kell nyújtani. A menedzsereknek biztosítaniuk kell a dolgozók számára a hibák elkövetésének jogát. A hibás döntéseket a képzés alapjává kell tenni, a helyes döntéseket pedig dicsérni kell és példaként kell felhasználni.

A japán nagyvállalatoknál a nyugdíjig tartó foglalkoztatás rendszere mindenkinek létbiztonságot garantál: még az alkalmatlan dolgozót sem bocsátják el (legfeljebb olyan posztra helyezik, ahol kevés kárt tud tenni). *Konoszuke Macusita*, a Macusita konszern alapítója: „Ha tisztességesen hibázol, a cég megbocsát... De szigorúan megbírálnak, ha eltérsz a cég alapvető elveitől” (a vállalati filozófiától, értékektől). Amerikában más a helyzet. Erről *Carlzon*nak van tapasztalata: a SAS decentralizálásakor az amerikai részleg szervezése kapcsán kevés sikert ért el. „Amerikát előszeretettel képzeljük a szabadság országának és a bátrak hazájának, de az amerikaiak valójában vonakodnak kockázatot vállalni.” Szerinte ennek az az oka, hogy a legtöbb amerikai vállalat nem kínál állásbiztonságot. „Vagy elérjük, hogy a főnök elégedett legyen, vagy nem kapunk fizetést a jövő héten!” *Iacoccanál* az a feltűnő, hogy nem szól sem a decentralizációról, a beosztottak önállóságáról, sem a biztonságról. E tekintetben egyetlen megjegyzése kelt figyelmet: „Az emberek alig várják, hogy vezessék őket” (!?)

Ugyancsak fontos a *motiváció* és a *kommunikáció*. *Iacocca*: a vezetés nem más, mint motiváció, s az embereket egyetlen módon lehet motiválni, cselekvésre mozgósítani: kommunikációval. A kommunikáció nyilvános beszédet, a beosztottakkal való csoportos beszélgetést jelent. *Iacocca* a nyilvános szereplésnek, a szónoki készségfejlesztésnek nagy fontosságot tulajdonít. Úgy tűnik, Ford is így gondolkodott: az újonnan kinevezett fiatal menedzsereket, köztük *Iacoccat* is a híres Dale Carnegie Intézet szónokképző tanfolyamára küldte. *Carlzon* is nagy fontosságot tulajdonít a kommunikációnak. A vezetői szerep döntő kelléke, hogy a vezető tudja, miként nyerve

meg a hallgatóságot mondanivalójának. Ez legalább annyira fontos, mint a tervezés vagy a gazdasági számítások. A motiváció lényeges elemének tartja *Carlzon* a jutalmazást, amely nem anyagi elismerés, hanem szimbolikus (hol órát, hol más képletes ajándékokat kaptak a dolgozók egy-egy nagyobb szabású munka után). A jutalmazási aktust követte a „közös szimbólum“, a fogadás a dolgozók részére. „Mindenkinek szüksége van arra, hogy hallja: jó munkát végzett.“ *Carlzon* az előrejutást, az előléptetést nem tartja megfelelő motiváló eszköznek. Ez érthető, a SAS három szintű lapos piramis lévén (felső, középvezetők, frontvonal), általában nincs is hova előléptetni az embereket. Szerinte az előléptetés hierarchikus felépítésű vállalatoknál többnyire azt jelenti, hogy „tehetséges embereket fontos munkakörükből olyan posztra helyeznek, amelynek semmi lényeges tartalma nincs, és emelik a fizetésüket“.

Kikucsi a motivációról és a motiváló kommunikációról közvetlenül nem szól. A japán vállalatnál európai értelemben vett motiváció, ösztönzés nincs. A dolgozókat egyfelől a vállalat iránti elkötelezettség serkenti: ezt az elkötelezettséget a vállalati képzés során, a csoportszellemre alapozva beléjük nevelik. Másfelől, mint azt több szociálpolitikai felmérés feltárta, másokkal összehasonlítva a japánok igen elégedetlenek a munkakörülményekkel, a fizetéssel stb., de mindenképp előtt munkájukkal, saját termékükkel: a meglevőt általában nem tartják jónak, jobbat szeretnének. Erről *Kikucsi* is ír, de sem ő, sem az egész japánológiai irodalom nem adja ennek az ösztönző elégedetlenségnek magyarázatát.

A motivációhoz kapcsolódik a dolgozók bevonása a bajok elhárítására, a közös áldozatvállalás. *Carlzon* a válságba jutott Linjeflygnél nyilvános gyűlésen kérte a dolgozók segítségét, s szerinte ez eredménnyel járt. *Iacocca* a Chrysler válsága idején egy évig évi egy dollár fizetést állapított meg saját magának, azután a többi menedzser fizetését szállította le, s végül a szakszervezettel is sikerült bércsökkentésben megállapodnia. Megfogalmazása szerint: vezetni annyi, mint példát mutatni.

Néhány vezetési megoldás, módszer

A három könyvben a legnagyobb feltűnést keltő kivétel *Carlzon* megoldása, a „*piramis lelapítása*“ kelti. A SAS szervezetében mindössze három szint maradt meg. A felső vezetés felada-

ta, hogy „a vállalatot a jövőben kormányozza“, stratégiát dolgozzon ki. A középvezetőknek az erőforrásokat kell biztosítani, a munka feltételeit megteremteni, de lefelé nincs intézkedési hatáskörük. A frontvonal, az operatív szint hozza meg a konkrét döntéseket a vállalat stratégiájával és terveivel összhangban.

A szervezeti hierarchia „lelapítása“ sok helyütt célszerű megoldás. A Chrysler irányító apparátusának radikális csökkentése után *Iacocca*nak is az volt a tapasztalata, hogy ha egy nagyvállalatot kevesebb emberrel irányítanak, minden egyszerűbbé válik. Azt is figyelembe kell venni azonban, hogy egy légitársaság a fontos konkrét döntéseket illetően más helyzetben van, mint mondjuk, egy autógyár. A SAS-nál a szolgáltatás minőségéért vívott küzdelemben az „igazság pillanata“ 15 másodperc, egy autógyárban és más termelő üzemben a jó minőség érdekében hozandó döntések ideje jóval hosszabb lehet (így például a japán minőségi körökben a tárgyalások hosszadalmasak). Ezért az utóbbiakban a hatáskörök egy részét célszerű a középszintre helyezni.

Itt merül fel a középvezetők megítélése. *Carlzon* a középvezetőket hatáskörüktől megfosztotta, mivel úgy látta, valójában csak üzenetközvetítők. Ám másutt nem célszerű így gondolkodni; egyrészt, mondjuk egy autógyárban, nem is lehet a konkrét hatásköröket maradéktalanul a frontvonalba telepíteni, de nem is szükséges (mivel az „igazság pillanata“ hosszú). A japán iparvállalatok például éppen a középvezetőknek nyújtanak kulcsfontosságú szerepet, s a modern iparban a multidivizionális vállalatoknál is az önálló divíziók vezetőinek kezében van a hatalom. Vállalatunként mások a feltételek, mások a lehetőségek, bizonyos azonban, hogy a hatáskörök és a felelősség alacsonyabb szintre vitele, adott esetben a középvezetők, másutt a frontvonal szintjére, a haladás irányába mutat. Figyelemre méltó *Iacocca* „negyedéves felülvizsgálati rendszere“ is. Korábbi Ford-gyári felettesétől, *McNamarától* tanulta azt, hogy a „dolgok leírásával járó fegyelem az első lépés a cél megvalósítása felé“. Negyedévenként minden menedzser köteles írásba foglalni céljait, s ezt az írást főnöke ellenjegyzi. A negyedév elmúltával ezt a tervet előveszik és ellenőrzik, mi valósult meg és mi nem. Előnye a rendszernek, hogy menedzserek maguk fogalmazzák meg céljaikat, de – nem utolsósorban – az is, hogy az emberek nem „süllyedhetnek el“, hiszen negyedévenként mindenki összeül felettesével elképzelései megbeszélésére. *Carlzon* szerint a legfontosabb vezetői képességek:

- *a stratégiai gondolkodás: a részletek fölé emelkedés,*
- *képesség a koncepció megismertetésére és elfogadására,*
- *képesség az „aktív ellenállás” letörésére.*

Ez utóbbival kapcsolatban kifejti: akik nem hagyják, hogy meggyőzzék őket, azokat fel kell kérni, hogy lépjenek ki. A vezetőnek felvilágosult diktátornak kell lennie. Nem lehet tiszta demokrácia: mindenkit meg kell hallgatni, de nem lehet mindenkit bevonni a döntésbe. A vezetőt jobban kell, hogy érdekeljék az eredmények, mint a hatalom vagy a „társadalmi kapcsolatok”. Aki a hatalmat csak a hatalomért akarja, könnyen elvesztheti az eredményeket és a személyes kapcsolatokat. Akit viszont túlságosan érdekelnek a személyes kapcsolatok, az minden ponton hajlik a kompromisszumra, hogy elkerülje a konfliktusokat, s hosszú távon ennek az eredmények látják kárát.

A japánoknál nincsen írásba foglalt negyedéves ellenőrzési rendszer. Kisméretű bürokráciá-

juk igen hatékony: szigorú ellenőrzés van, de igen csekély a papírfelhasználás. A japán menedzser is felvilágosult diktátor: láttuk, hogy a menedzser hatalma gyakorlatilag korlátlan.

Ezen a ponton célszerű, hogy szemügyre vegyük a tudományos gondolkodás és a vállalati gyakorlat fejlődését. Az, hogy a jelen korszakot az emberi tényező uralkodó szerepével, az emberi magatartás fontosságával jellemzik, a vezetéstudományban oda vezetett, hogy csaknem kizárólag a szociológia, de főként szociálpszichológiai, magatartástudományi felfogások, koncepciók és módszerek minősülnek haladóknak. Ez tulajdonképpen érthető, hiszen ezek képviselik az újszerűséget. Ám az is tény, hogy a gyakorlat a régi neotaylorista, illetve parancsuralmi gondolkodásmódból, eszköztárból nem dob ki mindent. Amit szükségesnek és hasznosnak tart: a célszerű írásos fegyelmet (bürokráciát), a szigorú ellenőrzést, az aktív ellenállás kizárását stb., megtartja, beépíti vezetői munkájába.

E számunk szerzői:

Dr. MAROSI Miklós a közgazdaságtudomány doktora, egyetemi tanár, BKE; **BOKOR Attila** tanársegéd, BKE; **BODNÁR Viktória** tanársegéd, BKE; **CSÁSZÁR Csaba** tanársegéd, BKE; **Dr. DOBAK Miklós** a közgazdaságtudomány kandidátusa, tanszékvezető, BKE; **Dr. KARSAI Judit** kandidátus, tudományos főmunkatárs, MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézet; **Dr. BÖGEL György** kandidátus, igazgatóhelyettes, BKE Vezetőképző Intézet.